

BAB II

KAJIAN PUSTAKA/LANDASAN TEORITIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Kepuasan Kerja

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dengan kepuasan kerja seorang karyawan akan merasakan apakah pekerjaannya menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan hal tersebut berpengaruh pada besaran usaha yang dia berikan pada organisasi tempat dia bekerja. Berikut beberapa pengertian kepuasan kerja seperti menurut Wexley dan Yukl dalam Bangun (2012, hlm. 327) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya.

Noe dikutip dari buku karya Wilson Bangun (2012, hlm. 327) “*job satisfaction as a pleasurable feeling that result from the perception that one’s job fulfillment of one’s important job values*” (kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan yang berasal dari hasil persepsi bahwa pemenuhan sebuah pekerjaan adalah nilai penting dari sebuah pekerjaan).

Bangun (2012:327) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi, dan perbedaan menurut tenaga kerja mengenai yang seharusnya mereka terima.

“kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”. (Robbins dan Judge, 2009:107)

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan yang intinya adalah bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang berasal dari persepsi, nilai, dan perbedaan dalam menanggapi dan melaksanakan tugas yang dikerjakannya. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi tenaga kerja, dimana tenaga kerja memiliki peran dalam kemajuan dan pencapaian yang akan diraih oleh perusahaan. Seperti yang diungkapkan

Rd Didit Pramono, 2015

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA KANTOR PUSAT CILAKI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menurut Gibson (Wibowo, 2008, hlm. 207) mengatakan bahwa “kepuasan akan meningkatkan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif”. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan kinerja yang baik akan berpengaruh pada produktivitas karyawan.

2.1.1.2 Teori Tentang Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Bangun, 2012, hlm. 328-331), bahwa ada tiga teori mengenai kepuasan kerja, Berikut adalah teori-teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut :

1. Teori Ketidaksesuain

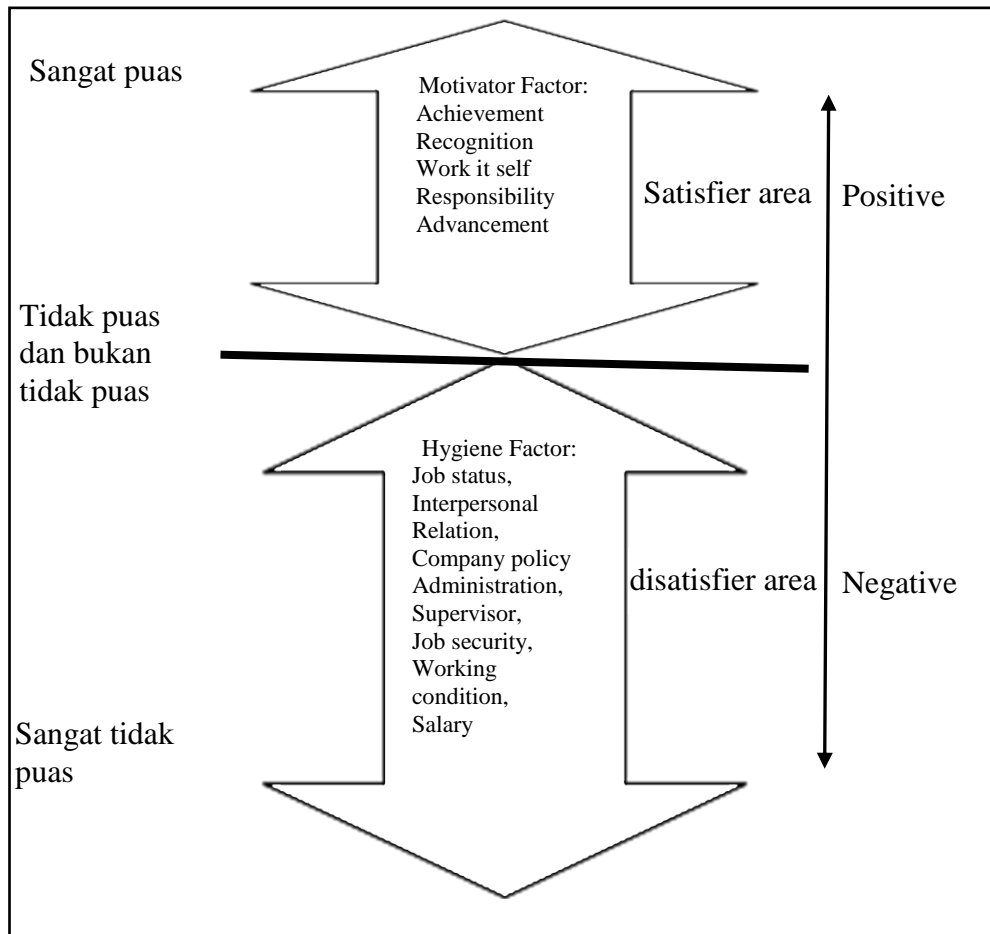
Teori ini pertama kali dikemukakan oleh porter (1961) mendefinisikan bahwa “*job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there is now*”. Setiap orang menginginkan agar setiap sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan dihargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang akan terpuaskan apabila selisih antara jumlah sumbangan pekerjaan dengan apa yang diterima karyawan secara kenyataan adalah nol. Semakin besar selisih kekurangannya maka semakin besar ketidakpuasan, begitupun sebaliknya semakin besar selisih lebihnya maka semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

2. Teori Keadilan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh adams(1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas suatu situasi tergantung pada perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas suatu situasi didapat oleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama.

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959). Dalam teori ini dikemukakan bahwa yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan (*Motivator Factor*) dan ketidakpuasan kerja (*Hygiene Factor*) (Bangun, 2012, hlm. 318):



Sumber : Teori dua faktor Herzberg (Bangun, 2012, hlm. 319)

Gambar 2.1 Gambar Teori dua faktor Herzberg

Faktor kepuasan (*motivator factor*) adalah faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pekerja, antara lain prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Faktor ini menitikberatkan pada pengaruh dari dalam diri pribadi masing – masing sehingga faktor – faktor lebih mengarah pada psikologis. Pada faktor ini apabila terpenuhi akan memberikan kepuasan dan apabila tidak terpenuhi tidak menghasilkan ketidakpuasan. Faktor kepuasan biasa disebut juga sebagai motivasi intrinsik.

Faktor ketidakpuasan (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang bukan menimbulkan kepuasan jangka panjang, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan, dan apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan, antara lain kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, jaminan kerja dan status pekerjaan. Pada faktor ini

lebih mengarah pada kebutuhan fisiologis sehingga faktor ketidakpuasan biasa disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik.

2.1.1.3 Dampak Kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2009, hlm. 111 – 112) kepuasan kerja apabila tidak terpenuhi akan memiliki konsekuensi tersendiri yaitu :

- *Exit* (keluar), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi.
- *Voice* (Aspirasi), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
- *Loyalty* (kesetiaan), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi
- *Neglect* (pengabaian), adalah ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

Dari konsekuensi yang dikemukakan diatas, konsekuensi *exit* dan *neglect* berhubungan dengan kinerja, produktivitas, ketidakhadiran dan perputaran karyawan, sehingga akan memberikan dampak buruk bagi organisasinya. Sedangkan *voice* dan *loyalty* lebih mengarah pada sikap ketidakpuasan yang konstruktif atau membangun dimana karyawan memberikan aspirasinya dan loyal menunggu keadaan membaik.

2.1.2 Konsep Motivasi

2.1.1.4 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari beberapa Bahasa yaitu dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak, lalu adapula dalam bahasa inggris yaitu *motive* yang berarti dorongan. Banyak pengertian mengenai motivasi seperti yang dikemukakan oleh Bangun (2012, hlm. 312) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku secara teratur.

Menurut Schunk (Usman, 2013, hlm. 275) “*motivation is the process whereby goal-directed activity is instigated and sustained*”. (motivasi adalah

proses melalui kegiatan pencapaian tujuan yang telah mendorong dan berkelanjutan).

Usman berpendapat (2013, hlm. 276) “motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku”.

“Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia”. (Handoko, 2009, hlm. 252).

“Motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya” (Robbins & Judge, 2009, hlm. 222)

Berdasarkan pengertian yang diungkapkan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan yang menjadi landasan atau dorongan untuk melakukan kegiatan atau tindakan untuk mencapai tujuannya.

2.1.1.5 Pendekatan-pendekatan Motivasi

Dikutip dari buku karya bangun (2012, hlm. 313-314) yang mengatakan bahwa, dalam perkembangannya motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain :

1. Pendekatan tradisional

Pendekatan tradisional (*traditional approach*) pertama kali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin banyak upah yang diterima. Berdasarkan pendekatan ini pekerja dianggap malas bekerja dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan dalam bentuk uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

2. Pendekatan hubungan manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dihubungkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan beberapa tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dalam pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

3. Pendekatan sumber daya manusia

Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli –ahli lain, melontarkan kritik kepada hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan sosial. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang dan keinginan untuk mencapai kepuasan tetapi kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang lebih berarti. Sebagai contoh, pada teori X dan Y mengasumsikan terdapat dua sifat manusia dalam menghadapi pekerjaan, satu sisi melaksanakannya secara aktif, sedangkan pandangan lain menanggapinya secara pasif.

4. Pendekatan kontemporer

Pendekatan kontemporer (*Contemporary approach*) didominasi oleh tiga tipe motivasi : teori isi, teori proses, dan teori penguatan.

- a. Teori isi menekankan pada kebutuhan-kebutuhan manusia , menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Manajer harus memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiannya atas pekerjaan dan organisasi. Dalam terori isi terdapat tiga teori motivasi yang menekankan pada anslisa yang mendasari kebutuhan-

kebutuhan manusia, antara lain, teori hierarki kebutuhan, teori FRG, dan teori dua faktor.

- b. Teori proses terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja. Termasuk dalam kelompok ini teori keadilan dan teori harapan.
- c. Teori penguatan berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan.

2.1.1.6 Proses Motivasi

Proses motivasi dicontohkan oleh Gibson (Usman, 2010, hlm. 254) seperti gambar berikut :



Sumber : Proses motivasi Gibson (Usman, 2010, hlm. 254)

Gambar 2.2 Gambar Proses Motivasi Gibson

Dilihat dari gambar bahwa proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan yang kurang terpenuhi sehingga akan mendorong seseorang dalam upaya mencari cara untuk memenuhi kebutuhan yang mengarah pada tindakan pencapaian tujuan, manajer melihat perilaku tersebut dan menilai serta mengevaluasi yang hasilnya akan memberikan ganjaran berupa hukuman atau penghargaan, jika hasil kerja dan penghargaan yang diberikan masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan maka proses akan dimulai kembali sebagai sebuah siklus.

2.1.1.7 Teori Motivasi

Menurut Bangun (2012, hlm. 316) mengatakan bahwa teori motivasi dikenal mulai tahun 1950-an. Secara khusus, awalnya ada tiga teori motivasi antara lain, teori hierarki kebutuhan, teori dua faktor, dan teori X dan Y. Berikut adalah penjelasan mengenai teori-teori motivasi :

1. Teori Kebutuhan

Berdasarkan pendapat dari Maslow mengenai teori hierarki kebutuhan yang dikutip dari Bangun (2012, hlm. 316) menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu, dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan harga diri. Dari faktor tersebut dapat ditarik kembali unsur-unsur yang akan menjadi indikator motivasi kerja pegawai dihubungkan dengan kondisi sebuah organisasi atau perusahaan :

a. Kebutuhan fisiologis

Adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Dalam lingkup perusahaan kebutuhan ini berupa : Gaji, uang transport, uang makan, fasilitas kerja, bonus, dan sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman muncul setelah kebutuhan tingkat pertama dipenuhi, dalam lingkup perusahaan kebutuhan ini berupa : Jaminan sosial, Tunjangan, dana pensiun, dan sebagainya.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan sosial yang didasari oleh sifat manusia sebagai makhluk sosial yang menyebabkan adanya kebutuhan untuk berkelompok, dalam lingkup perusahaan kebutuhan ini berupa : interaksi dengan rekan kerja, rasa diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai dan dicintai

d. Kebutuhan harga diri

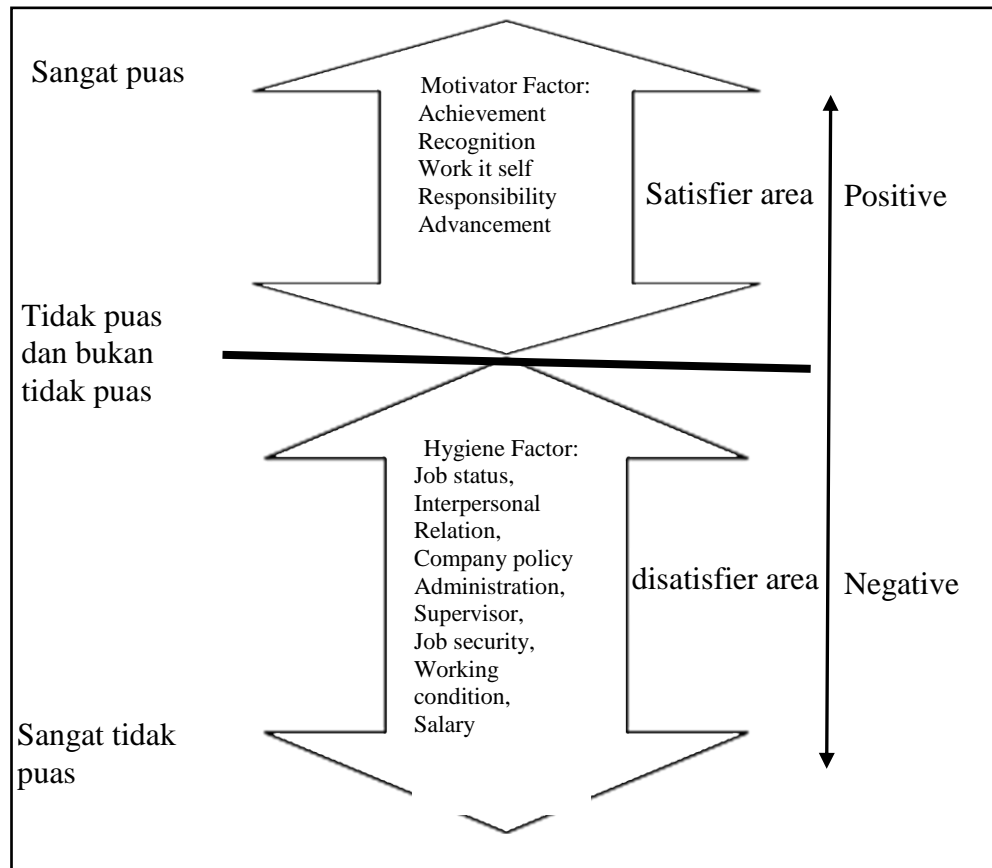
Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri, dalam lingkup perusahaan kebutuhan ini berupa : kebutuhan akan pengakuan atau penghargaan atas kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihargai oleh rekannya ataupun pimpinannya terhadap prestasi kerjanya.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini muncul setelah ke empat kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi, kebutuhan ini berupa dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri. Dalam lingkup perusahaan kebutuhan ini berupa : Pemberian pendidikan dan pelatihan oleh perusahaan kepada karyawannya.

2. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Menurut Herzberg (dalam Bangun, 2012, hlm. 318) mengemukakan bahwa yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan (*Motivator Factor*) dan ketidakpuasan kerja (*Hygiene Factor*) :



Sumber : Teori dua faktor Herzberg dalam Bangun (20012, hlm. 319)

Gambar 2.3 Gambar Teori dua faktor Herzberg

Faktor kepuasan (*motivator factor*) adalah faktor yang dapat menimbulkan kepuasan bagi pekerja, antara lain prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Pada faktor ini apabila terpenuhi akan memberikan kepuasan dan apabila tidak terpenuhi tidak menghasilkan ketidakpuasan. Faktor kepuasan biasa disebut juga sebagai motivasi intrinsik.

Faktor ketidakpuasan (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang bukan menimbulkan kepuasan jangka panjang, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan, dan apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan, antara lain kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, jaminan kerja dan status pekerjaan. Pada faktor ini lebih mengarah pada kebutuhan fisiologis sehingga faktor ketidakpuasan biasa disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik.

3. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama sekali dikemukakan oleh Douglas McGregor. Menurut McGregor yang dikutip dari Bangun (2012, hlm. 320) Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negative yang ditandai dengan X, dan yang lainnya bersifat positif yang ditandai dengan Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut, manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya.

1. Menurut teori X ada empat asumsi yang dipegang manajer, adalah sebagai berikut :
 - a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
 - b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
 - c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
 - d. Kebanyakan karyawan menaruh faktor keamanan di atas faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.
2. Sedangkan menurut teori Y ada empat asumsi yang dipegang manajer, adalah sebagai berikut :
 - a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
 - b. Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
 - c. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
 - d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.
4. Teori Motivasi McClelland

Dalam hal pemahaman akan motivasi, McClelland memberikan pemahaman dengan mengidentifikasi tiga macam kebutuhan, yaitu berupa kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan berafiliasi, dan kebutuhan akan berkuasa. “Teori kebutuhan McClelland adalah teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang menjelaskan motivasi” (Robbins & Judge, 2009, hlm. 230). Berikut adalah penjelasan mengenai tiga kebutuhan menurut McClelland dan ciri-ciri pada setiap kebutuhannya yang dikembangkan oleh tim *Achievement Motivation Training (AMT)* (Usman, 2010, hlm. 264-265) :

Motivasi berprestasi adalah dorongan dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Ciri-ciri orang yang motif berprestasinya tinggi adalah :

- 1) Bertanggung jawab atas segala perbuatannya.
- 2) Berusaha mencari umpan balik atas segala perbuatannya.
- 3) Berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan melebihi orang lain.
- 4) Berusaha melakukan sesuatu secara lebih inovatif dan kreatif.
- 5) Pandai mengatur waktu.
- 6) Bekerja keras dan bangga atas hasil yang dicapai.

Motivasi Afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau dorongan untuk memiliki sahabat sebanyak-banyaknya. Ciri-ciri orang yang motif berafiliasinya tinggi adalah :

- 1) Lebih suka bersama orang lain daripada sendiri.
- 2) Sering berkomunikasi dengan orang lain.
- 3) Lebih mengutamakan hubungan pribadi daripada tugas kerja.
- 4) Selalu bermusyawarah untuk mufakat dengan orang lain.
- 5) Lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain.

Motivasi berkuasa adalah dorongan untuk mempengaruhi orang lain agar tunduk kepada kehendaknya. Ciri-ciri orang yang motif berkuasanya tinggi adalah :

- 1) Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi.

- 2) Sangat peka terhadap pengaruh pribadi atau kelompok.
- 3) Mengutamakan tugas kerja daripada hubungan pribadi.
- 4) Suka memerintah dan mengancam dengan sanksi

2.1.1.8 Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2004, hlm. 146) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2 Konsep kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang artinya prestasi kerja yang dicapai seseorang. Menurut A.A Anwar Prabu

Menurut Mangkunegara (2010, hlm. 9), “Kinerja adalah kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2009, hlm. 2), “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis suatu organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Menurut Dharma (2010, hlm. 25), “kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang”.

Menurut Yuniarsih dan suwatno (2009, hlm. 161), “kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi”.

Menurut Wibowo (2009, hlm. 4), “kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut”.

Menurut Rivai (2008, hlm. 14), “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan definisi di atas maka kinerja adalah suatu hasil yang dapat dicapai dengan kemampuan, kompetensi dan motivasi yang dimiliki oleh seseorang sebagai prestasi nyata dalam melaksanakan suatu tugas.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang dimiliki oleh karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (Rivai, 2008, hlm. 16) kinerja Individu pada dasarnya dipengaruhi oleh

- harapan mengenai imbalan,
- dorongan (motivasi)
- kemampuan
- kebutuhan dan sifat

- persepsi terhadap tugas
- imbalan eksternal dan internal
- persepsi terhadap tingkat imbalan
- kepuasan kerja

2.1.2.3 Pihak – Pihak yang Melakukan Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah (2014, hlm. 237) ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Atasan langsung
- b. Bawahan
- c. Rekan kerja
- d. Penilaian kelompok
- e. Penilaian oleh diri sendiri
- f. Kombinasi

Penilaian seharusnya dilakukan oleh orang – orang yang punya kesempatan untuk benar – benar mengamati perilaku karyawan secara langsung. Yang akan dinilai adalah semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (appraiser) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau satu tim yang dibentuk di perusahaan. Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam menetapkan penilaian adalah tujuan penilaian.

- Penilaian oleh diri sendiri

Dua faktor yang mempengaruhi penilaian oleh diri sendiri (self approach) adalah (1) karakteristik tertentu dari orang yang melakukan evaluasi diri sendiri dan, (2) kondisi tempat penilaian dilakukan. Penilaian oleh diri sendiri akan lebih bermanfaat bila dikontraskan dengan penilaian atasan dalam menyediakan umpan balik pegawai.

- Bawahan

Bawahan cenderung memberikan perspektif berbeda dengan perspektif penyelia maupun pegawai itu sendiri. Ini tidak berarti bahwa penilaian oleh bawahan itu akurat. Dalam kenyataannya, karena kecenderungannya untuk tekontaminasi oleh pola persahabatan atau keinginannya untuk mengalah dari atau menyamai

atasanya, penilaian oleh pegawai biasanya kurang tepat digunakan dalam keputusan yang berhubungan dengan administratif pegawai.

- Rekan kerja

Karena rekan kerja memiliki kontrak yang terus menerus dan memiliki kesempatan untuk mengamati perilaku satu sama lain, kita bisa berharap bahwa penilaian mereka paling valid. Dalam prakteknya, penilaian oleh rekan kerja ini jarang digunakan karena berbagai alasan.

2.1.2.4 Manfaat Penilaian Kerja

Menurut Rivai (2008, hlm. 55) “manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan”. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai karyawan, (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan,) , dan (3) perusahaan. Berikut adalah manfaat dari penilaian kinerja, yaitu :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai.

Bagu karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan kerja adalah antara lain :

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja
- 3) Adanya kejelasan antara standar hasil yang diharapkan mereka.
- 4) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
- 5) Pengetahuan tentang kelemahan dan kekuatan semakin lebih besar.
- 6) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengarungi kelemahan semaksimal mungkin
- 7) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- 8) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- 9) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- 10) Suatu pemahman jelas dari apa yang diharapkan yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.

- 11) Adanya pandangan yang lebih jelas dalam konteks pekerjaan
 - 12) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan ataupun pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
2. Manfaat bagi Penilai (Supervisor/manajer/penyelia) :
- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - 2) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan system pengawasan baik untuk manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 - 4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
 - 5) Peningkatan kepuasan kerja.
 - 6) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
 - 7) Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan.
 - 8) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perusahaan.
 - 9) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari manajer.
 - 10) Sebagai medi untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
 - 11) Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari karyawan sehingga karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan Berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.

- 12) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer.
 - 13) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
 - 14) Merupakan kesempatan berharga bagi para manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru.
 - 15) Bisa mengidentifikasikan kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan :
- 1) Perbaiki seluruh simpul-simpul unit yang ada dalam perusahaan, karena :
 - Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
 - 2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - 3) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - 6) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.
 - 7) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - 8) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - 9) Kemampuan menemukannya setiap perusahaan.

- 10) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan ini dihargai oleh perusahaan.
- 11) Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima.
- 12) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah.
- 13) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan untuk menjadi lebih terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- 14) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.2.5 Indikator Kinerja

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin membaik. Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana karyawan suatu kinerja secara individual menurut Bernardin & Russel (dalam Sudarmanto, 2009:12):

1. *Quality*

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah dalam jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan

3. *Timeliness*

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness*

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. *Need for supervision*

Tingkat kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

6. *Interpersonal impact*

Terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian sebelumnya, Sulisty (2010) meneliti pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Berkas Cipta Karya Nusantara Surabaya. Hasil penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa naik turunnya kinerja karyawan bergantung pada naik turunnya motivasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kedua variabel ini memberikan sumbangan atau kontribusi pada kinerja cukup besar. Diantara motivasi dan kepuasan kerja, variabel yang paling dominan adalah kepuasan kerja.

Rahmatullah Burhanuddin Wahab (2012) dalam skripsinya melakukan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. berikut adalah hasil dari penelitian tersebut :

1. Secara parsial kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.
2. Secara bersama-sama kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.
3. Variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja koefisien regresi bertanda positif (+) menandakan hubungan yang searah, dengan kata lain kepuasan kerja dan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar.
4. Korelasi / hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar adalah sangat kuat sebesar ($r = 0,726$) dan Koefisien determinasi atau angka R square adalah sebesar 0,526.

Eva Kris Diana Devi (2009) dalam tesisnya yang berjudul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan *Outsourcing* di PT. Semeru Karya Buana Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dan juga terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan.

Indrarini (2009) melakukan penelitian untuk tesisnya dengan judul pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota semarang. Berikut adalah hasil dari penelitian tersebut :

1. Hasil pengujian hipotesis I menghasilkan persamaan regresi:

$$Y = 28,714 + 0,665 X_1$$
 berarti hipotesis I yang menyatakan ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di Kota Semarang diterima. Nilai $R^2 = 0,175$, yang berarti bahwa kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang sebesar 17,5%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dosen tentang

motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja dosen, sebaliknya semakin rendah motivasi kerjanya maka semakin rendah pula kinerjanya.

2. Hasil pengujian hipotesis II menghasilkan persamaan regresi:

$Y = -13,926 + 1,346 X_2$ berarti hipotesis II yang menyatakan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang diterima. Nilai $R^2 = 0,414$, yang berarti bahwa kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang sebesar 41,4%. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang yaitu sebesar 41,4%. Hal ini menunjukkan bahwa dosen semakin tinggi kepuasan kerjanya maka kinerjanya semakin tinggi pula, begitu sebaliknya semakin rendah kepuasan kerjanya maka semakin rendah pula kinerjanya.

3. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen dihasilkan persamaan:

$Y = -21,860 + 0,286 X_1 + 1,188 X_2$ berarti hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang diterima. Nilai $R^2 = 0,440$, berarti bahwa kontribusi motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen akademi swasta di kota Semarang sebesar 44,0%, sedangkan sisanya sebesar 56% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian. Jadi semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi kepuasan kerja dosen, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Demikian pula sebaliknya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Bernardin and Russel “Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.” (Sudarmanto, 2009, hlm. 12). Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (Rivai, 2008, hlm. 16) kinerja Individu pada dasarnya dipengaruhi oleh

- harapan mengenai imbalan,
- dorongan (motivasi)

- kemampuan
- kebutuhan dan sifat
- persepsi terhadap tugas
- imbalan eksternal dan internal
- persepsi terhadap tingkat imbalan
- Kepuasan kerja

Dari pendapat diatas diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja yang akan menjadi fokus peneliti pada penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

“kepuasan akan meningkatkan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif”. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan kinerja yang baik akan berpengaruh pada produktivitas karyawan (Gibson dalam Wibowo, 2008, hlm. 207).

kepuasan kerja merupakan kondisi seorang pekerja dimana dia merasa senang dalam melakukan pekerjaannya, dan dalam melakukan hal yang menyenangkan akan dilakukan dengan sepenuh hati. Kegiatan yang dilakukan sepenuh hati meningkatkan kemungkinan hasil atau output kegiatan menjadi lebih baik.

Seperti pendapat A. Allen yang dikutip dalam buku tulisan Wilson Bangun (2012, hlm. 327) mengatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana – rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai.

Untuk lebih jelasnya dilihat pada definisi mengenai kepuasan kerja menurut noe dalam buku karya Wilson bangun mengatakan bahwa (2012, hlm. 327) “kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan yang berasal dari hasil persepsi bahwa pemenuhan sebuah pekerjaan adalah nilai penting dari sebuah pekerjaan.”

Perasaan menyenangkan didapat dari hasil pemenuhan kebutuhan atau ganjaran dari kerja yang telah diberikan oleh karyawan, ketika kebutuhan

dipenuhi maka kebutuhan baru akan muncul, dan ketika kebutuhan baru muncul maka itu akan menjadi dorongan atau motivasi karyawan untuk bekerja.

“yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan (*Motivator Factor*) dan ketidakpuasan kerja (*Hygiene Factor*)” (Herzberg dalam Bangun, 2012, hlm. 318).

Menurut Sutermeister (Usman, 2010, hlm. 488) mengatakan bahwa “*We have recognized that employee performance depend on both motivation and ability*”. Yang artinya adalah bahwa kinerja bergantung pada motivasi dan kemampuan sehingga peningkatan pada motivasi dan kemampuan akan berpengaruh pada kinerja.

Sedangkan definisi mengenai motivasi sendiri menurut Usman (2013, hlm. 276) “Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku”.

Jadi motivasi merupakan dasar atau alasan seseorang untuk bertindak, dimana dasarnya adalah kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga memicu adanya tindakan-tindakan demi pemenuhan kebutuhan tersebut, dan dalam konteks berorganisasi khususnya adalah perusahaan maka tindakan yang dimaksud adalah bekerja, sehingga hubungannya dengan kinerja sangat erat, motivasi tinggi akan memberikan hasil kinerja yang baik juga.

Beberapa teori mengungkapkan mengenai kebutuhan yang dimaksud sebagai dasar daripada munculnya motivasi tersebut, seperti teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland. “Teori kebutuhan McClelland adalah teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang menjelaskan motivasi” (Robbins & Judge, 2009, hlm. 230). Pada teori ini kebutuhan yang dimaksudkan digolongkan menjadi tiga macam kebutuhan yaitu kebutuhan akan berprestasi atau motivasi berprestasi, kebutuhan akan hubungan atau motivasi berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuatan atau motivasi berkuasa.

Kepuasan kerja (X1)
➤ <i>Motivator Factor</i> (faktor kepuasan kerja)
➤ <i>Hygiene Factor</i> (faktor ketidakpuasan kerja)
Herzberg (Bangun, 2012, hlm. 318)

Motivasi kerja (X2)
<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi berprestasi • Motivasi berafiliasi • Motivasi berkuasa
(Usman, 2010, hlm. 264-265)

Kinerja (Y)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quality</i> • <i>Quantity</i> • <i>Timeliness</i> • <i>Cost effectiveness</i> • <i>Need for supervision</i> • <i>Interpersonal impact</i>
Bernardin & Russel
(Sudarmanto, 2009:12)

Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Moh. Nazir (2011, hlm. 151) menyatakan bahwa “hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris”. Atas dasar kerangka pemikiran yang dijabarkan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap karyawan